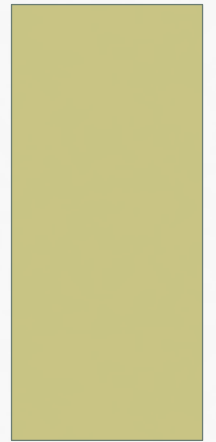


RODZAJE SYSTEMÓW  
ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ C.D.



# MODEL DOSKONAŁOŚCI EFQM

- Model ten został stworzony w 1992 r. przez Europejską Fundację Zarządzania Jakością (*European Foundation for Quality Management*) założoną przez 14 firm europejskich. Misją EFQM jest stymulowanie i wspieranie organizacji w Europie w dążeniu do doskonałości.
- Może być zastosowany przez instytucję, która dostarcza usług administracyjnych, społecznych, technicznych.

# MODEL DOSKONAŁOŚCI EFQM

- Model Doskonałości EFQM jest oparty na zbiorze europejskich wartości, które po raz pierwszy zostały wyrażone w Europejskiej Konwencji Praw Człowieka (1953 r.) oraz w Europejskiej Karcie Społecznej (zrewidowanej w 1996 roku).
- Konwencja została ratyfikowana przez 47 państw członkowskich Rady Europy, a jej postanowienia zostały włączone do krajowych systemów ustawodawczych.

# MODEL DOSKONAŁOŚCI EFQM

Wdrażanie EFQM polega na systematycznym przeprowadzaniu samooceny organizacji i realizacji działań doskonalących zaplanowanych na podstawie wyników samooceny.

EFQM jest elastyczny i może być stosowany przez różnej wielkości organizacje, działające zarówno w sektorze publicznym, jak i prywatnym.

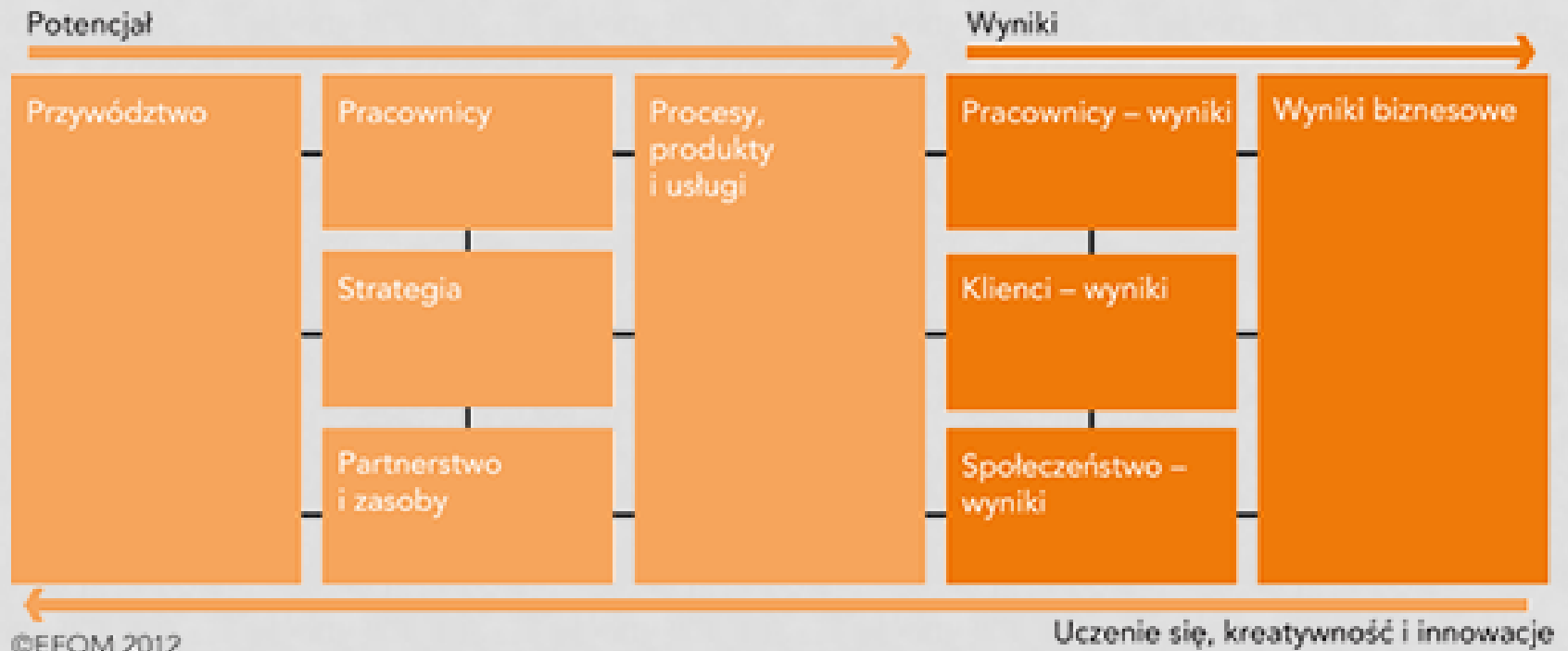
# MODEL DOSKONAŁOŚCI EFQM

- Obejmuje dziewięć kryteriów, które odpowiadają wszystkim najważniejszym obszarom funkcjonowania organizacji.
- Pięć kryteriów odnosi się do sposobów i metod, jakie organizacja wykorzystuje aby realizować swoje podstawowe funkcje (przywództwo, zarządzanie zasobami ludzkimi, strategia i polityka, zasoby, procesy) – potencjał, cztery kryteria odnoszą się do efektów jej działania (satysfakcja pracowników, satysfakcja klientów, wpływ na społeczeństwo, rezultaty) - wyniki.

# MODEL DOSKONAŁOŚCI EFQM

Kryteria dzielą się na szereg części (podkryteriów) opisujących wymagania stawiane doskonałym organizacjom.

# MODEL DOSKONAŁOŚCI EFQM



# MODEL DOSKONAŁOŚCI EFQM

- **1. PRZYWÓDZTWO**

- 
- Doskonałe organizacje mają liderów, którzy kształtują przyszłość i realizują zamierzenia pełniąc rolę wzorów do naśladowania w zakresie wartości i etyki oraz budzą zaufanie w każdych okolicznościach. Liderzy są elastyczni i sprawiają, że organizacja przewiduje i reaguje na zmiany w odpowiednim czasie, co zapewnia jej ciągły sukces.



# MODEL DOSKONAŁOŚCI EFQM

- **2. STRATEGIA**

- 

- Doskonałe organizacje wdrażają swoją misję i wizję poprzez opracowanie strategii skoncentrowanej na zainteresowanych stronach. Polityki, plany, cele i procesy są opracowywane i wdrażane w celu realizacji strategii.

# MODEL DOSKONAŁOŚCI EFQM

## • 3. PRACOWNICY

- 
- Doskonałe organizacje cenią swoich pracowników i tworzą kulturę, która umożliwia osiągnięcie celów organizacyjnych i osobistych we wzajemnie korzystny sposób. Organizacje te rozwijają kompetencje swoich pracowników i propagują zasady sprawiedliwości i równości. Dbają o swoich pracowników, komunikują się z nimi, wynagradzają ich i wyrażają im uznanie w sposób, który ich motywuje i sprawia, że pracownicy z zaangażowaniem wykorzystują swoje umiejętności i wiedzę dla dobra organizacji.

# MODEL DOSKONAŁOŚCI EFQM

- **4. PARTNERSTWO I ZASOBY**

- 

- Doskonałe organizacje planują i zarządzają relacjami z partnerami zewnętrznymi i dostawcami oraz zarządzają wewnętrznymi zasobami w celu wspierania strategii i polityk oraz zapewnienia efektywności procesów. Zapewniają również skuteczne zarządzanie swoim wpływem na środowisko i społeczeństwo.

# MODEL DOSKONAŁOŚCI EFQM

- **5. PROCESY, PRODUKTY I USŁUGI**
- 
- Doskonałe organizacje projektują, zarządzają i doskonalą procesy w celu generowania coraz większej wartości dla klientów i innych stron zainteresowanych.

# MODEL DOSKONAŁOŚCI EFQM

- **6. KLIENCI - WYNIKI**

- 

- Doskonałe organizacje osiągają i utrzymują bardzo dobre wyniki, które spełniają lub przekraczają potrzeby i oczekiwania klientów.

# MODEL DOSKONAŁOŚCI EFQM

- **7. PRACOWNICY - WYNIKI**

- 

- Doskonałe organizacje osiągają i utrzymują bardzo dobre wyniki, które spełniają lub przekraczają potrzeby i oczekiwania pracowników.

# MODEL DOSKONAŁOŚCI EFQM

- **8. SPOŁECZEŃSTWO - WYNIKI**
- 
- Doskonałe organizacje osiągają i utrzymują bardzo dobre wyniki, które spełniają lub przekraczają potrzeby i oczekiwania odpowiednich stron zainteresowanych w ramach społeczeństwa.

# MODEL DOSKONAŁOŚCI EFQM

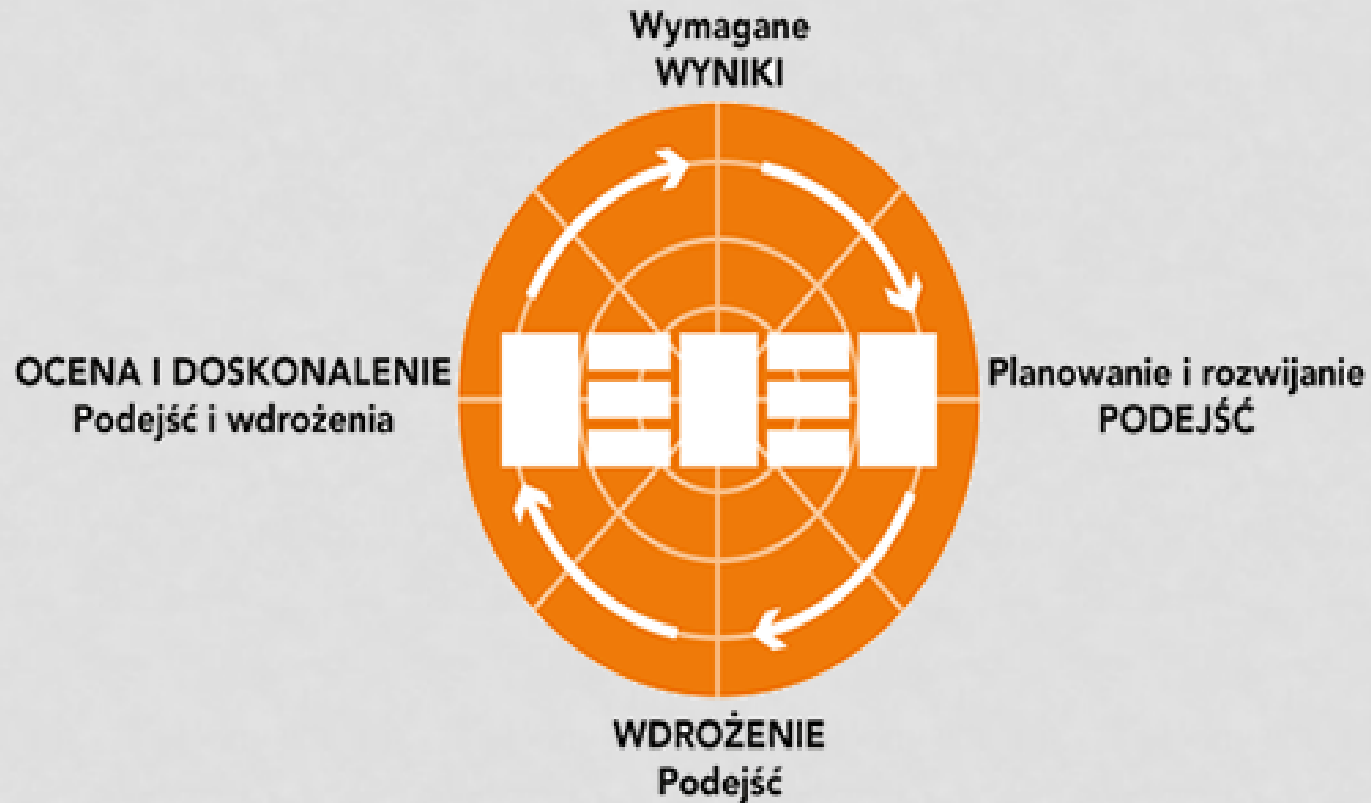
- **9. WYNIKI BIZNESOWE**

- 

- Doskonałe organizacje osiągają i utrzymują bardzo dobre wyniki, które spełniają lub przekraczają potrzeby i oczekiwania biznesowych stron zainteresowanych.



# RADAR



# MODEL DOSKONAŁOŚCI EFQM

- Trzonem Modelu EFQM jest układ logiczny o nazwie RADAR.
- Układ logiczny RADAR jest dynamicznym modelem oceny i silnym narzędziem zarządzania zapewniającym ustrukturyzowane podejście do badania osiągnięć organizacji.
- RADAR składa się z czterech elementów:
  - 1. wyników (Results);
  - 2. podejścia (Approach);
  - 3. wdrożenia (Deployment);
  - 4. oceny i przeglądu (Assessment & Review).

# MODEL DOSKONAŁOŚCI EFQM

- Na najwyższym poziomie układ logiczny RADAR wskazuje, że organizacja powinna:
- 
- Określić wyniki (Results), jakie zamierza osiągnąć w ramach swojej strategii.
- Zaplanować i stworzyć spójny zestaw solidnych podejść (Approaches), aby uzyskiwać wymagane wyniki teraz i w przyszłości.
- Wdrażać (Deploy) podejścia w sposób systematyczny, aby zapewnić ich zastosowanie.
- Oceniać i doskonalić (Assess and Refine) stosowane podejścia w oparciu o monitorowanie i analizę osiągniętych wyników oraz ciągłe uczenie się.

# MODEL DOSKONAŁOŚCI EFQM

- Model Doskonałości EFQM jest praktycznym narzędziem, stosowanym przez organizacje na różne sposoby:
  - jako narzędzie samooceny, które pomaga organizacji zrozumieć istniejące braki, a następnie znaleźć rozwiązania;
  - jako bazę dla uniwersalnego słownictwa i sposobu myślenia na temat organizacji;
  - jako ramy dla uporządkowania prowadzonych inicjatyw, wyeliminowania działań dublujących się i zidentyfikowania istniejących braków;
  - jako strukturę dla systemu zarządzania organizacją.

# MODEL DOSKONAŁOŚCI EFQM

- Przykłady zastosowania:
- MPWiK Wrocław
- Źródło:
- <https://wroclaw.wyborcza.pl/wroclaw/7,35771,24797780,mpwik-wsrod-najlepiej-zaradzanych-firm-w-europie-jak-do-nich.html>

# TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)

- **Koncepcja TQM – kompleksowego zarządzania przez jakość**
- Fundamentem tej koncepcji jest stwierdzenie, że jakość jest głównym celem organizacji, zadaniem każdego w przedsiębiorstwie, zapobieganiem błędów, a nie ich wykrywaniem.
- W odróżnieniu od ISO, gdzie występują szczegółowe procedury dotyczące odcinków pracy i wymogi ich realizacji, TQM nie jest nakazowy, ale motywacyjny.

# TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)

- **TQM opiera się na kilku zasadach:**
- 1. Badanie opinii klientów z otrzymanej usługi.
- 2. Badanie opinii pracowników na temat celów instytucji publicznej, systemu komunikowania się między działami, sposobu zarządzania.
- 3. Zaangażowanie i uczestnictwo naczelnego kierownictwa w proces wdrażania TQM.

# TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)

- **Do cech charakterystycznych TQM należy:**
  - 1. Ukierunkowanie się na proces, a nie wyłącznie na wyniki.
  - 2. Zaangażowanie każdego w proces wdrażania TQM.
  - 3. Zobowiązanie i zaangażowanie ze strony ścisłego kierownictwa, które jest gwarantem stałego doskonalenia procesu.
  - 4. Skuteczne komunikowanie się pionowe i poziome.
  - 5. Ciągłe doskonalenie wszystkich procesów i produktów.
  - 6. Stałość celu i misja, która jest wspólna dla wszystkich.
  - 7. Realizacja zasady „Nasz klient nasz pan”.



# TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)

- **Do cech charakterystycznych TQM należy c.d.:**
- 8. Inwestowanie w ludzi – szkolenie jest stałym wymogiem dla całego personelu.
- 9. Akcentowanie pozytywnych aspektów.
- 10. Podstawą dla procesu ciągłego doskonalenia się jest praca zespołowa.
- 11. Cele ustalane są z udziałem wszystkich pracowników.
- 12. Działania podejmowane przez organizację powinny uwzględniać długi horyzont czasowy.

# TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)

- **Przebieg procesu wdrażania TQM:**
  - 1. Badanie potrzeb klientów.
  - 2. Określenie wymogów dotyczących jakości.
  - 3. Stworzenie systemu samokontroli i motywacji pracowników.
  - 4. Monitoring procesu jakości.

# TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)

- Przykład:
- Elbląski System Zarządzania Jakością (ESZJ) oparty na TQM
- Total Quality Management należy definiować jako dążenie do maksymalizacji zadowolenia konsumenta (ucznia, rodzica) poprzez ciągły rozwój usługi, doskonalenie wszystkich procesów związanych z jej świadczeniem.
- Kompleksowe zarządzanie jakością musi być podporządkowane strategii rozwoju edukacji w danej gminie oraz strategii szkoły.
- W praktyce oznacza zaangażowanie w zarządzanie wszystkich pracowników.
- Zarządzanie przez jakość jest procesem ciągłym i właściwie niekończącym się.

# TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)

- Wdrażając ESZJ elbląskie szkoły musiały przebudować lub opracować od nowa swoje strategie, określić na nowo role pracowników w społeczności szkolnej i przypisać im nowy zakres odpowiedzialności.
- Filozofia TQM, zakładająca, iż sukces można osiągnąć tylko poprzez zrozumienie potrzeb klienta – ucznia, rozpatrywanych w kontekście potrzeb gospodarki opartej na wiedzy i społeczeństwa informacyjnego, implikuje zarządzanie partycypacyjne.

# TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)

- W opracowanych standardach jakości pracy szkoły zostały wzięte pod uwagę:
  - wymagania egzaminacyjne,
  - założenia oświatowe państwa,
  - polityka oświatowa regionu i gminy,
  - strategię i plany rozwoju szkoły,
  - oczekiwania uczniów, nauczycieli, rodziców, pracodawców,
  - zasoby materialne,
  - profile i struktura szkoły oraz kompetencje nauczycieli.

# TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)

- Standardy te uwzględniają pięć obszarów:
  - kształcenie,
  - wychowanie i opiekę,
  - zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL),
  - zarządzanie finansami i innymi zasobami szkoły,
  - innowacyjność, sprawność, partnerstwo.

# TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)

- W zakresie efektów kształcenia przyjęto, by szkoła wyposażała uczniów w wiedzę i umiejętności na poziomie co najmniej średnich wyników w 9-stopniowej ogólnokrajowej skali staninowej (powszechnie używana skala przez Centralną Komisję Egzaminacyjną i komisje okręgowe), dobrze przygotowywała uczniów do konkursów i olimpiad przedmiotowych. Pożądanym jest, by uczniowie byli finalistami olimpiad i konkursów na szczeblu wojewódzkim i ogólnopolskim.

# TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)

- W zakresie wychowania i opieki przyjęto, by szkoła organizowała atrakcyjne i ogólnodostępne zajęcia pozalekcyjne, realizowała ciekawe projekty wychowawcze, programy profilaktyczne, konkursy, turnieje, festyny, plenery plastyczne, stwarzała możliwości rozwoju w kołach zainteresowań, by w ten sposób uczyć zachowań społecznych.



# TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)

- W ramach ZZL zakłada się, iż w szkole pracują ludzie o wysokich klasyfikacjach.
- Z opracowanych wskaźników wynika, iż docelowo 95% nauczycieli pracujących w elbląskich szkołach powinno posiadać wykształcenie wyższe magisterskie, 30% mieć uprawnienia do nauczania drugiego przedmiotu, co najmniej 70% nauczycieli prowadzących zajęcia z przedmiotów egzaminacyjnych winno posiadać uprawnienia egzaminatorów OKE, a co najmniej 70% wychowawców dysponować uprawnieniami do prowadzenia zajęć w ramach programów profilaktycznych.
- Podnoszenie kwalifikacji i jakości pracy zostało wsparte określonym systemem motywowania, uwzględniającym nagrody finansowe, odznaczenia i wyróżnienia.

# TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)

- W zakresie zarządzania finansami i innymi zasobami szkoła zakłada się, że dyrektor racjonalnie i oszczędnie gospodaruje środkami finansowymi, analizuje wydatki pod kątem celowości, pozyskuje dodatkowe środki finansowe, organizuje pracę placówki, mając na uwadze bhp, programy nauczania, wychowania i opieki.
- Dyrektor sukcesywnie unowocześnia wyposażenie pracowni, uwzględniając nowości na rynku pomocy dydaktycznych, najnowsze technologie informatyczno-komunikacyjne oraz europejskie standardy w tym zakresie.
- Organ prowadzący wspiera finansowo placówki oświatowe, finansując m.in. remonty, działalność pozalekcyjną, wyposażenie i innowacje.

# ŹRÓDŁA

- J. Frąś, Zarządzanie jakością usług w instytucjach publicznych, Szczecin 2008
- K. Opolski, P. Modzelewski, Zarządzanie jakością w usługach publicznych, Warszawa 2008
- <http://www.efqm.pl/>
- <https://www.prawo.pl/samorzad/zarzadzanie-innowacjami-w-oswiacie-na-przykladzie-elblaga-cz-1,78819.html>
- [prawo.pl/samorzad/zarzadzanie-innowacjami-w-oswiacie-na-przykladzie-elblaga-cz-2,78820.html](https://www.prawo.pl/samorzad/zarzadzanie-innowacjami-w-oswiacie-na-przykladzie-elblaga-cz-2,78820.html)
- <https://www.prawo.pl/samorzad/zarzadzanie-innowacjami-w-oswiacie-na-przykladzie-elblaga-cz-3,78821.html>